

# FALLMETHODE

... eine Möglichkeit, den meist nur unzureichenden Praxisbezug der ökonomischen Bildung an den Schulen wirksam zu verbessern



**MAG. CARLA JAROSCH-FRÖTSCHER**  
**Lehrbeauftragte am Institut für Organisation und Lernen**  
**Universität Innsbruck**  
 Carla.Jarosch@gmail.com

Der Anlass, sich mit dieser Thematik erneut auseinanderzusetzen, ergibt sich aus der Einführung des Pflichtfaches „Fallstudien“ an den Bundeshandelsakademien. Nach einer einleitenden begrifflichen Klärung werde ich die verschiedenen Varianten der Fallmethode erläutern und Gestaltungsmöglichkeiten für die Konstruktion von Fallstudien erörtern. Hinsichtlich des Bearbeitungsmodus werden relevante Schritte und Checkpoints diskutiert. Zuletzt geht es um daraus resultierende pädagogische Gewinne, aber auch um das Aufzeigen offener Problemfelder.

## 1 Einleitung

Konkrete berufliche Situationen verlangen professionelles Handeln. Dies kann die Fallstudienmethode, richtig eingesetzt, durchaus erfüllen. Anhand möglichst realer und komplexer, kontrovers diskutierbarer Problemstellungen aus dem beruflichen Alltag sollen die Lernenden zu einem betriebswirtschaftlichen Thema Stellung nehmen. Der Lernstoff wird praxisnah außerhalb von traditionellen Unterrichtsfächern, d.h. stets fächerübergreifend, erarbeitet.

Die Anwendung der Fallmethode (*Case method*) kann durchaus auf eine lange Tradition zurückblicken. Den Ursprung finden wir in der Hochschuldidaktik der Harvard Business School. Im Mittelpunkt des Unterrichtsgeschehens stehen Fallstudien/Fallbeispiele aus der Unternehmerpraxis. Diese Methode, verstanden als „methodische Entscheidungsübung auf Grund selbständiger Gruppendiskussionen am realen Beispiel einer konkreten Situation“ (KOSIOL 1957, 36), ist somit gut geeignet, um der Vorbereitung auf die berufliche Praxis gerecht zu werden. In Anlehnung an H. JACOB (1976, 5) kann gefordert werden, dass der/die Lernende nicht nur eine passive Rolle spielt, wie dies beim Lehrervortrag der Fall ist, sondern gezwungen wird, das Gelernte eigenständig anzuwenden.

Die Fallstudienmethode als Unterrichtsmethode bedarf aber einer klaren Abgrenzung gegenüber der Fallstudie als wissenschaftlicher Forschungsmethode. Nach ROBERT K. YIN (1994, 13) ist dies eine „empirische Erhebung, welche ein aktuelles Phänomen innerhalb seines realen Kontexts untersucht, besonders wenn die Grenzen zwischen Phänomen und Kontext nicht klar ersichtlich sind“. Fallstudien als wissenschaftliche Forschungsmethode eignen sich insbesondere zur Beantwortung von Fragen nach dem „Wie“ und „Warum“, während andere Forschungsmethoden wie die statistische Erhebung eher Antworten liefern zu „Wer“, „Was“ oder „Wo“ (YIN 1994, 6).

## 2 Varianten der Fallmethode als Unterrichtsmethode

Je nach Anwendbarkeit und Dominanz der Zielsetzung werden in der einschlägigen Fachliteratur unterschiedliche Formen beschrie-

ben. Auszugsweise, hier in kurzen Schlagworten dargestellt, drei Ausprägungsformen (KAISER 1976, 54f.):

- 1 Der Problemfindungsfall (*Case study method*):
  - Ausgang ist ein gegebener realer Fall,
  - die Probleme werden in der Fallbeschreibung bzw. vom/von der Lehrenden nicht im Vorhinein aufgezeigt,
  - aber umfangreiches Informationsmaterial ist gegeben.

*Aufgabe ist hier: Problemerkennung und Problemlösung.*
- 2 Der Informationsfall (*Case incident method*):
  - Es geht um eine unvollständige Darstellung des Falles und
  - die Probleme werden in der Fallbeschreibung bzw. vom/von der Lehrenden aufgezeigt.

*Aufgabe ist hier: Informationsbeschaffung und Problemlösung.*
- 3 Der Beurteilungsfall (*Stated problem method*):
  - Ausgang ist ein gegebener, umfassend dokumentierter Fall,
  - die Probleme werden in der Fallbeschreibung bzw. vom/von der Lehrenden im Vorhinein aufgezeigt und
  - Experten bieten Lösungen.

*Aufgabe ist hier, die getroffenen Entscheidungen kritisch zu beurteilen.*

Wesentlich ist bei allen Ausprägungen eine Fallschilderung, die Probleme enthält und nach Entscheidungen verlangt. Idealerweise sollten mehrere Lösungsvarianten möglich sein, um die Entwicklung von Lösungsstrategien beim/bei der Lernenden zu fördern. Verfahrensfälle mit eindeutiger Lösung kann man daher, streng genommen, nicht zur Fallmethode zählen.

## 3 Anforderungen an die Fallstudienkonstruktion

„Bei einer Fallstudie handelt es sich im Kern um die Darstellung einer konkreten Situation aus der betrieblichen Praxis oder dem Alltagsleben, die anhand bestimmter Tatsachen, Ansichten, Meinungen dargestellt wird, auf deren Grundlage eine Entscheidung getroffen werden muss. In einem bestimmten Umfang werden, abhängig von der Zielsetzung, die mit der Fallstudie verfolgt wird, zum Fall gehörende Voraussetzungen und Rahmenbedingungen geschildert.“ (KAISER 1983, 20f.)

Die Konstruktion von Fallstudien vollzieht sich stets im „Spannungsfeld zwischen Situationsbezug, Fasslichkeit, Bedeutsamkeit, Wissensbezug und Handlungsbezug“ (WOLFF 1992, 324f. in Anlehnung an REETZ 1987, 20). *Situationsbezug* heißt in diesem Zusammenhang: praxis- und berufsbedeutender Ausschnitt der Wirklichkeit. *Fasslichkeit* heißt: Anpassung an die kognitive Struktur des/der Lernenden (Vorwissen, Lerngeschichte, Entwicklungsstand). *Bedeutsamkeit* heißt: persönliche Situa-

tionsbedeutsamkeit für die/den Lernende/n. *Wissensbezug* heißt: exemplarische Beziehung zur Systematik der Fachwissenschaft (Verallgemeinerungsfähigkeit). Und *Handlungsbezug* heißt: relevante Tätigkeiten für die berufliche „Ernstsituation“.

Darüber hinaus kommt dem Moment der *Anschaulichkeit* große Bedeutung zu. Der lernmotivierende Nutzen ist hier unbestritten. Fotografien, Schaubilder, Karikaturen, Tabellen, Diagramme, Dokumente sind hilfreich, um der Ablehnung vonseiten der Lernenden bezüglich langer Texte in Fallstudien entgegenzutreten (WEITZ 1981, 339ff.; WEITZ 1997, 125ff.; WEITZ 2000, 7ff.).

#### 4 Schritt für Schritt durch die Fallstudie – Bearbeitungsphasen

Eine zentrale Hilfestellung für das Gelingen des Lernprozesses im handlungsorientierten Sinne stellen die Fallstudienbearbeitungsschritte dar. Diese verkörpern i. d. R. eine idealtypische Verlaufsstruktur, die aber stets an die Erfordernisse der Lernenden angepasst werden sollte. In der Schule wird daher erforderlich sein, dass bestimmte Schritte langsamer durchlaufen bzw. auch wiederholt werden müssen.

Die Schrittfolge bzw. der Stufenaufbau ist folgender (KAISER 1976, 60f.):

##### ► 1. Schritt:

Die Problemkonfrontationsphase. Sie besteht im Einzelnen aus:

- Lesen ... sich einen Überblick verschaffen
- Situationsanalyse, Problementdeckung
- relevante Daten im Fallstudientext markieren
- Zusammentragen von Fakten
- Notizen/Protokolle anfertigen

Nach dieser Phase sollen die Lernenden das Fallgeschehen sowie die Rahmenbedingungen kennengelernt und erfasst haben. Das Hineindenken in den gegebenen Fall kann durch Besuche bei passenden Unternehmen, geeignetes Filmmaterial und Bilder wesentlich erleichtert werden. Um sicherzustellen, dass die Fallstudieninhalte von allen Teilnehmern/Teilnehmerinnen der Lerngruppe verstanden wurden, sind vom Lerncoach an Kontrollpunkten (Checkpoints) Überprüfungen durchzuführen. Gegebenenfalls bedürfen die Problemstellungen, Arbeitsaufträge, To-do-Listen, etc. einer ergänzenden Erklärung.

##### ► 2. Schritt:

Die Informationsphase. Darin geht es um die

- Auswertung der vorgegebenen Informationen,
- das Ordnen von Materialien und
- die Erschließung weiterer Informationsquellen.

Um fehlende Informationen zu beschaffen, sollten alle Quellen angedacht werden, die auch in der Berufspraxis zur Verfügung stehen, wie z. B. Fachbücher, Gesetzestexte, Internetrecherchen. Der/die Lehrende bzw. Lerncoach kann hier durchaus die Rolle des Beraters/der Beraterin bei der Informationsauswertung wahrnehmen.

##### ► 3. Schritt:

Die Lösungsvorbereitungsphase (oder Exploration):

- nach mehreren Lösungen Ausschau halten
- sich vom eindimensionalen Denken befreien
- Analyse der spezifischen Problemfelder

Diese Phase sollte in der Lerngruppe zu einer angeregten Diskussion über verschiedene, alternative Lösungsmöglichkeiten führen. Ein Brainstorming kann unterstützend wirken.

##### ► 4. Schritt:

Entscheidungsphase (Resolution). Nunmehr geht es um:

- kritische Überprüfung der Lösungsalternativen
- Ermittlung der Konsequenzen der Lösungsalternativen
- Erstellen einer Entscheidungstabelle (Vor- und Nachteile)
- Stimmigkeitskontrolle (Plausibilitätsprüfung)
- sachgerechte Begründung mit Bezug auf die verfügbaren Informationen

Nach einer Gegenüberstellung und Abwägung der ins Spiel gebrachten Argumente sowie nach einer Klärung der Entscheidungskriterien sollten – unter Berücksichtigung einer dem/der Lernenden bzw. der Lerngruppe angemessenen Zeitspanne – schließlich Lösungen gefunden bzw. Entscheidungen getroffen werden. Diese sind derart aufzubereiten, dass sie auch einer kritischen Überprüfung hinsichtlich Angemessenheit und Nachvollziehbarkeit in der betrieblichen Praxis standhalten.

##### ► 5. Schritt:

Präsentation – Phase des Vergleichs (Disputation und Kolation):

- Vergleich der eigenen Entscheidung mit anderen Gruppen
- Vergleich mit einer eventuellen „Musterlösung“ aus der Praxis
- Offenlegung von Fehlinterpretationen und falschen Schlüssen
- allgemeine Ergebnissicherung

Die Fallstudienergebnisse werden nun im Plenum präsentiert. „Methodisch wichtig ist, dass die einzelnen Lerngruppen in gewisser Weise Gegenspieler sind, deren Aufgabe es ist, die Argumente der anderen kritisch zu prüfen und darauf aufmerksam zu machen, wenn vorgebrachte Argumente nicht zutreffen und die vorgeschlagene Lösung aufgrund vorhandener Wissens- und Informationslücken auf falschen Voraussetzungen beruht.“ (KAISER 1983, 28)

Basiert die Fallstudie auf einem realen Geschehen, werden die jeweiligen Ergebnisse vergleichend diskutiert. „Der Vergleich der schulischen Lösung mit der in der Wirklichkeit getroffenen Entscheidung bietet dem Lehrer die Möglichkeit aufzuzeigen, wie in der Wirklichkeit Entscheidungen getroffen werden und welche Konsequenzen sich daraus ergeben. Nur so lässt sich das Bewusstsein schärfen, dass Entscheidungen von Menschen getroffen werden, die allesamt fehlbar sein können und eine Entscheidung, die derzeit zufriedenstellend ist, sich eines Tages als überholt und falsch erweisen kann.“ (KAISER 1983, 28)

#### 5 Pädagogische Gewinne der Fallmethode

Die Fallmethode stärkt primär die Entwicklung von Handlungs- und Entscheidungskompetenz. Im Zuge der Fallbearbeitung können zudem auch Sachkompetenzen erlangt und erweitert werden. „Insoweit man die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen, als wesentliches Element der Selbstbestimmung ansieht bzw. eben diese Fähigkeit als gewissermaßen (subjektive) Voraussetzung der Entscheidungsfreiheit versteht, insoweit muss man auch der – viel ausführlicher begründeten – These von Kaiser: Die systematische Einübung im Entscheidungsprozess als Lernprozess ist Emanzipationsprozess, zustimmen. Insoweit gewinnt die Fallmethode

auch eine zusätzliche – soziologisch-politische – Dimension.“ (HÜTTNER 1976, 350f.)

Es können – zusammengefasst – durch die Fallmethode also folgende Kompetenzen erreicht bzw. geübt und gestärkt werden:

- eigenständiges und konstruktives Denken
- das Erkennen von Sachzusammenhängen
- das Entwickeln eigener Lösungsstrategien
- problemrelevante Informationsbeschaffung
- problemrelevante Datenverarbeitung
- eine Stärkung der Fähigkeit zu Interpretation, Diskussion und Konfliktlösung
- Entscheidungsfreude und Entscheidungsfähigkeit

## 6 Rückblicke und Ausblicke

Im Schuljahr 2008/2009 erfolgte der Start des Pflichtfaches „Case Studies“ für den V. Jahrgang an den Handelsakademien. Der Lehrplan (siehe BGBl.II Nr. 291/2004) sieht vor:

### Basislehrstoff:

- Vertiefende Wiederholung und Aktualisierung:  
Lehrstoffinhalte aus den Pflichtgegenständen „Betriebswirtschaft“ und „Rechnungswesen und Controlling“ aller Jahrgänge unter Verwendung der zur Bearbeitung der betriebswirtschaftlichen Aufgabenstellungen erforderlichen Softwarepakete
- Betriebswirtschaftliche Fallbeispiele und Fallstudien:  
Fallbeispiele mit integrierten Aufgabenstellungen und steigendem Schwierigkeitsgrad
- IT-Bezug:  
Datenbankverwaltung, betriebswirtschaftliche Standardsoftware, Unternehmensplanspiele
- Übungsfirmen-Konnex:  
Einbeziehung und Weiterentwicklung der Erfahrungen aus der Arbeit in der Übungsfirma
- Schularbeiten:  
eine zweistündige Schularbeit (bei Bedarf dreistündig)

Bereits zwei Jahre vorher wurden im Rahmen eines Freifaches an einigen Schulen „Case Studies“ erprobt. Anschließend fanden bundesweite Multiplikatoren/Multiplikatorinnenseminare und Lehrer/innenfortbildungskurse statt. Aussagefähige, konkrete Forschungsergebnisse, ob und wie nun Fallstudienarbeit an den österreichischen Bundeshandelsakademien in der ökonomischen Bildung durchgeführt wird, kann es allerdings aufgrund des kurzen Unterrichtszeitraumes bislang noch nicht geben. Trotzdem können einige Anforderungen, die einer erfolgreichen Durchfüh-

rung förderlich sind, aber auch Problemfelder, die hinderlich sind, aufgezeigt werden. Drei derartige Problemfelder seien genannt:

- 1 Das Problemfeld Lernumgebung – Lernzeit – Lerngruppen  
In den Übungsfirmenräumen mit der gegebenen EDV-Ausstattung und Internetanbindung kann die praxisnahe Arbeitssituation – z. B. in einem Dreistundenblock – für die Lernenden sehr gut abgebildet werden. Eine Stunde „Case Studies“ im Klassenverband würde den Anforderungen der Fallmethode keinesfalls gerecht werden. Bezüglich der Lerngruppengröße ist zu bedenken, dass bei zu kleinen Gruppen in der Regel zu wenig Meinungsvielfalt herrscht, hingegen bei zu großen Gruppen der Entscheidungsprozess unangemessen viel Zeit erfordert.
- 2 Das Problemfeld Lernmaterial bzw. Lernaufgaben  
Die „richtige“ Auswahl der Fallstudien, d. h. angepasst an die kognitive Lernstruktur und das Basiswissen der Lernenden, ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Durchführung der Fallmethode. Eine Über-, aber auch Unterforderung hätte zur Folge, dass die Lernenden rasch das Interesse am Fall verlieren.

Für die Schule muss gelten, dass insbesondere solche Stoffgebiete behandelt werden, die 1 aufbauend auf einem schon geschaffenen Basiswissen, 2 nach einer Strukturierung komplexer Zusammenhänge, 3 mithilfe verschiedenster Informationsquellen und 4 durch beratende Tätigkeit der Lehrkraft eine zeitlich angemessene Lösungsstrategie ermöglichen.

- 3 Das Problemfeld Lehrer als Lerncoach  
Im Vordergrund steht die Begleitung und Hilfestellung nach dem Motto: „... so viel wie nötig, aber so wenig wie möglich!“ Die bloße Wissensvermittlung, das Vorweg-Benennen der Probleme, das bevormundende Hinführen zu einer Lösung rückt also in den Hintergrund. Kontrollpunkte (Checkpoints) und Besprechungen (Conferencing) sowie die stets äußerst notwendige Ergebnissicherung werden individuell dem Fallstudienverlauf angepasst. Die Arbeit mit Fallstudien war bei vielen Lehrenden bisher weder Bestandteil ihrer universitären Ausbildung noch der späteren Weiterbildung, daher wird in der derzeitigen Schulpraxis dieser Methode leider immer noch mit vielen Unsicherheiten begegnet.

Ich schließe mit einem Spruch des Konfuzius (551–479 v. Chr.):  
„Sage es mir, und ich werde es vergessen.  
Zeige es mir, und ich werde es vielleicht behalten.  
Lass es mich tun, und ich werde es können.“

## Literatur

FISCHER, D. (1982): *Fallstudien in der Pädagogik, Aufgaben, Methoden, Wirkungen*. Konstanz.  
 HÜTTNER, M. (1976): *Der Einsatz „aktiver Lernmethoden“, speziell der „Fallmethode“ im berufsbildenden Schulwesen*. In: *Die deutsche Berufs- und Fachschule*, 72(5), 346–357.  
 JAKOB, H. (1976): *Betriebswirtschaftliche Fallstudien mit Lösungen*. Wiesbaden.  
 KAISER, F.-J. (1976): *Entscheidungsstraining. Die Methoden der Entscheidungsfindung*, 2. Auflage. Bad Heilbrunn.  
 KAISER, F.-J. (1983): *Die Fallstudie. Theorie und Praxis der Fallstudiendidaktik*. Bad Heilbrunn.  
 KOSIOL, E. (1957): *Die Behandlung praktischer Fälle im betriebswirtschaftlichen Hochschulunterricht (Case Method)*. Berlin.  
 REETZ, L. (1984): *Wirtschaftsdidaktik, eine Einführung in Theorie und Praxis wirtschaftsberuflicher Curriculumentwicklung und Unterrichtsgestaltung*. Bad Heilbrunn.

SPETH, H. (2002): *Theorie und Praxis des Wirtschaftsunterrichts. Eine Fachdidaktik. Wangen im Allgäu*.  
 WEITZ, B. O. (1981): *Die Karikatur im sozialkundlich-politischen Unterricht*. In: *Erziehungswissenschaft und Beruf*, 3, 339–345.  
 WEITZ, B. O. (1996): *Fallstudienarbeit in beruflicher Bildung*. Bad Homburg.  
 WEITZ, B. O. (1997): *Perspektiven und Probleme des Ökonomieunterrichts – Anschaulichkeit – Handeln – Lernen*. In: REINHARDT, S./WEISE, E. (Hrsg.): *Allgemeine Didaktik und Fachdidaktik*. Weinheim, 125–146.  
 WEITZ, B. O. (2000): *Handlungsorientierte Methoden und ihre Umsetzung – Wirtschaft – Band II*. Bad Homburg.  
 WOLFF, K. (1992): *Die Fallstudie als Unterrichtsmethode, Konstruktion, Lernprozessgestaltung*. In: *Wirtschaft und Erziehung*, 10, 324–332.  
 YIN, R. K. (1994): *Case Study Research – Design and Methods*. Thousand Oaks, London, New Delhi.